



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE  
CURSO DE PEDAGOGIA A DISTÂNCIA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: É POSSÍVEL A  
PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDANTES NESTE  
PROCESSO?**

**JANETE CAVALCANTE PEREIRA DE SOUZA**

**BRASÍLIA, 2013.**

**JANETE CAVALCANTE PEREIRA DE SOUZA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: É POSSÍVEL A  
PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDANTES NESTE  
PROCESSO?**

Monografia apresentada como requisito parcial na obtenção do título de Licenciado em Pedagogia pela Faculdade de Educação – FE da Universidade de Brasília – UnB, sob a orientação da Professora Doutora Raquel de Almeida Moraes.

**BRASÍLIA, 2013**

CAVALCANTE, Janete. C. P. S. Gestão Democrática: é possível a participação dos estudantes neste processo? Brasília- DF, dezembro de 2013. 55 páginas. Universidade de Brasília – UnB.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Pedagogia.

FE/UnB - UAB

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA: É POSSÍVEL A PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDANTES NESTE PROCESSO?**

**JANETE CAVALCANTE PEREIRA DE SOUZA**

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia, sob a orientação da Professora. Doutora. Raquel de Almeida Moraes

**BANCA EXAMINADORA:**

Professora (Orientadora) Dr. Raquel de Almeida Moraes

Professora Dr. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas

Professora tutora Ana Cristina Rodrigues Pereira

Dedico este trabalho a Deus, a meus pais, Antônio Pereira de Monte e Maria de Fátima Cavalcante Pereira, ao meu esposo Aldo Rodrigues de Souza e a minha filha Larissa.

*“Tudo posso Naquele que me fortalece”* Filipenses 4:13

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado à oportunidade de cursar uma faculdade. Ao meu esposo Aldo, pelo incentivo durante toda essa jornada. À minha filha Larissa pelo apoio, carinho e compreensão nos momentos em que estive ausente.

À meus pais que sempre me incentivaram a estudar e a lutar por um futuro melhor. Aos meus irmãos Jailmar, Janeilma, Francisco, Jorge e Débora, pelo carinho e atenção nos momentos difíceis.

Aos coordenadores, professores e tutores do Curso de Pedagogia a Distância, que sempre incentivaram a seguir em frente e perseverar para chegar até aqui. Em especial o nosso tutor presencial Jorge Ramos Nunes, que com sua presteza sempre incentivou para que não desanimássemos.

À professora Raquel de Almeida Moraes e à tutora Ana Cristina Rodrigues Pereira pelo apoio, carinho e prontidão em me atender nessa reta final do curso.

A todos o meu muito obrigada!

## **RESUMO**

Este estudo objetiva verificar como se dá o processo de gestão democrática, considerando os vários desafios que a educação enfrenta no mundo contemporâneo. Em função disso se propõe uma investigação sobre a gestão democrática, procurando-se compreender se a participação dos alunos é possível, ou seja, se ela tem ocorrido. E investigar se é possível existir uma gestão democrática de fato em uma escola municipal de Águas Lindas de Goiás. Partindo desse pressuposto de que o diálogo permite uma integração entre educandos e o gestor escolar, a fim de buscarem estratégias e ideias na tomada de decisões. Nessa perspectiva, o diálogo aparece como fundamental caminho, entendido como “o reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra do pensamento – algo da inesgotável experiência da consciência dos outros” como aponta Ferreira (2000). A pesquisa utilizou a abordagem metodológica qualitativa, e o instrumento para a coleta de dados foi o questionário. Nesse sentido, é possível, também, que avalie a realidade de uma escola em que a gestão democrática não ocorre, compreendendo, sobretudo, o impacto disso na atuação dos alunos e na sua aprendizagem. Isso demonstra que ainda há um longo caminho a ser percorrido, especialmente quando se trata desse tema no município de Águas Lindas.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Estudantes; Diálogo.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1ª PARTE: MEMORIAL ACADÊMICO.....</b>	<b>12</b>
<b>2ª PARTE: TRABALHO MONOGRÁFICO.....</b>	<b>16</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO ESCOLAR E SEUS ATORES .....	18
2.1.1 Gestão democrática na escola .....	20
2.1.2 Instituição escolar e gestão democrática.....	22
2.1.3 Importante ator na gestão democrática: o estudante .....	24
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>26</b>
3.1 OBJETIVOS GERAL: .....	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	26
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
4.1 CONTEXTO DE PESQUISA .....	27
4.2 PARTICIPANTES .....	28
4.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....	28
4.3.1 Contatos iniciais.....	28
4.3.2 Instrumento e técnicas.....	29
4.3.2.1 Questionário .....	29
4.4 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS .....	29
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: O SENTIDO DO FENÔMENO .....</b>	<b>30</b>
5.1. PERSPECTIVAS DOS ESTUDANTES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA ...	30
5.2 PERSPECTIVAS DOS PROFESSORES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA...	32
5.3 PERSPECTIVAS DOS COORDENADORES ESCOLARES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	34
5.4 PERSPECTIVA DO DIRETOR SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	36
5.5 PERSPECTIVAS DOS SERVIDORES DA CONSERVAÇÃO DA LIMPEZA E MERENDEIRAS A RESPEITO DA GESTÃO ESCOLAR.....	39
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>3ª PARTE: PLANO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL .....</b>	<b>45</b>
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS (AS) .....	46
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO PARA OS PROFESSORES .....	48



APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO PARA O COORDENADOR PEDAGÓGICO.....	50
APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO PARA O DIRETOR(A) .....	52
APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES DA CONSERVAÇÃO/LIMPEZA E MERENDEIRAS.....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Gestão democrática na opinião dos estudantes .....	31
Quadro 2: Há gestão democrática na sua escola? – Opinião dos professores .....	33
Quadro 3: Participação dos alunos na gestão democrática – Opinião dos professores ..	34
Quadro 4: Há gestão democrática na sua escola? – Opinião dos coordenadores .....	35
Quadro 5: Conceito de gestão democrática para os servidores da escola .....	39
Quadro 6: Participação dos alunos na gestão escolar .....	40

## **APRESENTAÇÃO**

Este trabalho está estruturado em três partes, as quais são o memorial, a monografia propriamente dita e as perspectivas profissionais. O memorial é um texto em que se escreve sobre as experiências vividas durante a vida escolar e a faculdade, além dos aspectos da vida pessoal em que são expostos momentos significativos para a trajetória profissional de uma pessoa. Na parte relativa à monografia, o que motivou a investigação foi a percepção da pesquisadora a respeito da ausência da participação dos alunos das séries iniciais na gestão da escola.

A monografia está dividida em três capítulos: no primeiro é discutida a tomada de decisão sob o ponto de vista da participação dos estudantes na gestão da escola. Neste tópico questiona-se se é possível que esse processo de fato ocorra no contexto investigado. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia com seus procedimentos, instrumentos, participantes e método de investigação, seguida do terceiro capítulo, onde está a análise dos resultados. Nas considerações finais, sintetizam-se os resultados em vista do objetivo da pesquisa.

## **1ª PARTE: MEMORIAL ACADÊMICO**

Eu, Janete Cavalcante Pereira de Souza, nasci em 18 de julho de 1973, na cidade de Jaguaribara, no estado do Ceará. Sou a filha mais velha de seis irmãos. Na realidade, uma família com oito filhos, pois os dois primeiros faleceram após o nascimento. Moro na cidade de Águas Lindas de Goiás desde 1997. A minha infância, adolescência e uma parte da fase adulta se passaram na cidade satélite de Ceilândia, no Distrito Federal. No ano de 1995 casei e ainda morei um ano de aluguel nessa cidade. Meus pais sempre batalharam para que estudássemos, mesmo com todas as dificuldades. Meu pai trabalhava em dois empregos para sustentar a nossa família e sempre priorizou que terminássemos (pelo menos o Ensino Médio).

Minha trajetória escolar foi muito rica de conhecimentos, experiências e boas lembranças. Minha mãe matriculou, eu e minha irmã na pré-escola que ficava próxima a nossa casa. O nome da escola era Pró-Gente, e era uma escola muito boa. Tinha lanche, brinquedos, parquinho e jogos educativos. O nosso uniforme era shortinho e blusinha azul marinho. Sentia-me linda naquele uniforme. Tinha dois lanches na escola que eu mais gostava. Um era o mel de cana de açúcar com batata-doce e o outro era uma vitamina em pó, que ao misturar com água ficava na cor rosa. Uma delícia!

Uma vez por semana as mães eram convidadas para irem à escola para ajudarem na cantina. Quando a minha mãe ia era maravilhoso! Ela ganhava um pacote daquela vitamina deliciosa. Assim, podíamos tomar dela em casa também. Na primeira série, mudei de escola, pois na Pró-Gente atendia somente a pré-escola. Fui, então, matriculada na escola Centro de Ensino número 08 de Ceilândia, no DF. Hoje essa mesma escola chama-se Centro de Ensino Maria do Rosário Gondim da Silva, em homenagem a uma professora da escola que foi brutalmente assassinada quando voltava para casa à noite – enquanto esperava ônibus na parada.

Nesta primeira fase, ou seja, na primeira série, lembro-me da linda e atenciosa professora Isabel. Na alfabetização usávamos cartilhas com tracejados para cobrir as vogais, os números... Era tudo novo e a professora tinha uma paciência inexplicável para ensinar. Na segunda série a professora Vilma era rígida, exigente, e todos da sala de aula tinham medo dela. Ela chamava a nossa atenção batendo com uma régua na mesa de quem estivesse conversando. Além disso, batia na mão de quem não tivesse feito a lição de casa. Eu tinha muito medo dela, pois era uma criança tímida e bastava

ela gritar ou chegar perto que eu tremia e sentia as mãos soarem. Desse ano letivo não tenho boas lembranças.

Já na terceira série a professora chamava-se Glória e nesta etapa eu fiquei muito doente. Tinha febres altíssimas e tossia muito. Por causa disso passei um período sem ir à escola. Nessa época tive uma perda considerável de cabelo, deixando partes do meu couro cabeludo com falhas. Quando retornei para a escola a professora Glória ficou muito comovida com a minha situação e me ajudou com as lições que estavam atrasadas. Tinha a preocupação de não deixar que os outros colegas de classe zombassem de mim devido à queda de cabelo. Tive que usar lenço por algum tempo, até que, graças a um remédio indicado ao meu pai, meu cabelo voltou a crescer brilhante e saudável novamente. Neste mesmo ano a professora Glória preparou uma apresentação no pátio da escola. Era mês de maio, mês dedicado a Nossa Senhora. Na apresentação eu fazia o papel de um dos seus anjos que estavam à sua volta. A minha amiga Carla, por ter olhos claros, fez o papel de Nossa Senhora. Foi uma apresentação muito linda! Este também foi um ano que jamais esquecerei. Tenho plena convicção que Nossa Senhora me curou.

A minha primeira experiência de estudo com um professor do sexo masculino foi na quarta série. Seu nome era Valdivino e ele e sua esposa trabalhavam na mesma escola. Recordo um fato interessante em que ele estava ditando algumas frases para a classe e pediu que escrevêssemos em uma só linha. Fui até ele e disse que não caberia. Então, ele explicou que deveríamos diminuir a letra para que coubesse. A partir dali a minha letra foi melhorando. Na quinta série aconteceram mudanças radicais, pois a partir dali seria um professor para cada disciplina. No início foi difícil me adaptar à nova situação, mas, com o tempo, acostumei.

Da sétima série em diante mudei de escola. Passei a estudar no Centro Educacional número 07 da cidade satélite de Ceilândia, no Distrito Federal. No Ensino Médio cursei Técnico de Serviços Bancários. No primeiro ano do ensino médio não gostava das matérias de química e física. Fazia parte do currículo escolar e tinha que cumpri-las. Gostava de participar de campeonato de basquete nas aulas de Educação Física. Considerava-me uma ótima jogadora. A professora Elizabete era ótima e sempre incentivava os alunos a participarem das aulas. No segundo ano do ensino médio era praticamente a mesma rotina do primeiro ano. O que mudou foram os professores e algumas disciplinas. No terceiro ano, a um passo da formatura do colegial, as atividades foram se modificando e tudo ficou muito corrido, visto que precisávamos concluir o

último ano do ensino, finalizar os preparativos para a festa de formatura, colação de grau e a viagem. Tínhamos uma comissão bastante esforçada para alcançar aos nossos objetivos. A nossa colação de grau e o nosso baile foram um sonho. Tudo realizado com muito capricho e comemorado com muita felicidade e com o sentimento de dever cumprido.

Quando terminei o ensino médio, uma colega informou que a Escola Vital Brasil, localizada na cidade de Samambaia no DF, oferecia o curso de magistério para séries iniciais. Como fiquei muito interessada em fazer, o meu pai começou a pagá-lo. Eu tinha muita vontade de ser professora. Quando comecei a trabalhar e a receber o meu salário eu mesma custeava o curso, algo que me deixava extremamente orgulhosa. Terminei o curso de magistério em 1994. Entretanto, não prestei nenhum concurso para professor, pois já estava trabalhando no comércio e não segui adiante com o propósito de ser professora. Passei 15 anos trabalhando no comércio e o certificado de magistério ficou engavetado. Somente depois de algumas decepções em empresas privadas foi que decidi fazer o concurso para professor temporário. Ao mesmo tempo, no ano de 2009, prestei o vestibular da UAB-UNB. Percebi que era hora de assumir a minha profissão.

Comecei a exercer o magistério na cidade de Águas Lindas de Goiás, onde atuei de 2009 a 2012. Em 2013 passei no concurso temporário do Distrito Federal, no qual estou trabalhando desde fevereiro. Hoje tenho a convicção que não passei no vestibular para Pedagogia em vão. Foram experiências gratificantes que contribuíram muito para o meu aprendizado a cada dia. Tive o privilégio de conciliar a teoria com a prática. Percebo que posso ajudar os alunos a vivenciarem experiências novas e contribuir para uma sociedade mais instruída e pessoas formadoras de opinião – nesse sentido, meus pais tiveram um grande papel na minha formação, pois souberam transmitir valores éticos para a minha vida que hoje repasso para os meus alunos como bondade, honestidade e sinceridade.

Penso que temos que incentivar as nossas crianças, nossos estudantes a quererem o melhor para elas. Ensinar, dedicar-se de forma que elas sintam que tem o meu apoio para crescerem como cidadãos formadores de opinião e principalmente como ser humano. O ingresso na faculdade no curso de Pedagogia vem transformando a minha vida com experiências e conhecimentos novos a cada dia. Desde o primeiro semestre até aqui serviu para aprimorar meu conhecimento para assim exercer com dignidade a minha profissão “missão”. Cada disciplina trouxe conhecimentos novos em diferentes

áreas e me deu a oportunidade de ter um olhar diferenciado para a criança e adolescente – e até mesmo o adulto quanto à forma de ensiná-los.

Optei por projetos nas áreas de Educação Ambiental, Educação Infantil e Gestão Educacional, e estes me deram a oportunidade de atuar e de realizar atividades inserindo o aluno em um contexto crítico-reflexivo. Os projetos, bem como todas as disciplinas foram de grande relevância para a minha prática pedagógica, pois me fizera refletir sobre a forma de ministrar aulas. Pude entender que o professor na escola pode criar, inovar e motivar o aluno a construir o seu conhecimento, pois ao mesmo tempo em que ensina também pode aprender. O caminho trilhado durante esses cinco anos serviram para mostrar que somos capazes de buscar algo melhor para a nossa vida. Que um sonho pode sim se tornar realidade, basta que tenhamos fé, perseverança e que tracemos os nossos objetivos para alcançar o que desejamos. Olhando para todo esse retrospecto, sinto o quanto acreditar no meu esforço valeu a pena!

## **2ª PARTE: TRABALHO MONOGRÁFICO**

### **1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho propõe uma investigação sobre a gestão democrática, procurando-se compreender se a participação dos alunos é possível, ou seja, se ela tem ocorrido. Além disso, buscou-se analisar se os sujeitos envolvidos (diretor, coordenadores, professores, servidores de higiene e alimentação e os alunos) entendem o que é uma gestão democrática. A pesquisa justifica-se, em vista da relevância desse tema no contexto escolar, especialmente em vista dos desafios da educação no mundo contemporâneo. Partindo do pressuposto de que a gestão democrática implica em humanizar a formação, é necessário abrir espaço para o diálogo com respeito e paciência, promovendo o encontro de ideias “única forma superior de encontro dos seres humanos” conforme aponta Ferreira (2007, p. 1242-1243).

Nessa perspectiva, o diálogo aparece como fundamental caminho, entendido como “o reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra do pensamento” (Ferreira, 2000. p 172). Pensando na importância do diálogo vivo na escola que se deseja investigar, procurou-se, através do instrumento utilizado, compreender como se dá a noção de pertencimento na escola e como estão se constituindo as representações da classe estudantil (grêmios livres), e as associações municipais e estaduais - nem sectárias, nem partidárias. Parte-se do pressuposto de que a gestão democrática na educação não se tornará efetiva somente pela afirmação de princípios e mudanças de normas. A nova prática precisa estar fundamentada em um novo paradigma de educação já tão proclamado por educadores como Anísio Teixeira, Paulo Freire entre tantos outros: o da educação emancipadora.

E aqui está o grande desafio: a democracia, que é exercício efetivo da cidadania, pressupõe a autonomia das pessoas e instituições. Estudantes privados de autonomia não terão condição essencial para exercer uma gestão democrática, de promover uma educação cidadã. Conforme afirmado em trabalho conjunto entre UNESCO e MEC "o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão" (VALÉRIEN, 1993 p.15). Neste contexto, entende-se que seja relevante a necessidade de abrir uma discussão



frente ao tema, a fim de proporcionar aos envolvidos um debate e, quem sabe, ações que proporcionem essa democratização.

Por fim, acredita-se que tal discussão possa oportunizar, aos atores da escola, uma avaliação a respeito do conceito de gestão, do papel exercido por cada ator, dos objetivos desse tipo de processo e da influencia que tudo isso tem na realidade da escola. Ao mesmo tempo, é possível, também, que eles avaliem a realidade de uma escola em que a gestão democrática não ocorre, compreendendo, sobretudo, o impacto disso na atuação dos alunos e na sua aprendizagem.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO ESCOLAR E SEUS ATORES

Para se falar sobre a questão da participação dos estudantes em uma gestão democrática primeiramente se faz necessário compreender o que é a gestão. Segundo o dicionário Silveira Bueno (2010) gestão é um termo que origina-se do latim *Gestiomen*, significando administração, gerência, governo. É um meio de direcionar o trabalho e pessoas de determinada empresa ou instituição privada ou pública, no intuito de organizar e propor metas voltadas para um determinado objetivo. Souza (2007) diz que o interesse da ação política é o poder. No campo da gestão escolar, muitos são os trabalhos que estudam, descrevem, analisam ou têm em perspectiva formas de se conduzir a política escolar voltada mais à divisão desse poder. O poder em questão é que torna a gestão um processo político. Dentro desta perspectiva, é necessário esclarecer o que é a gestão escolar e quais são as suas modalidades, a fim de evidenciar, em seguida, a gestão democrática.

Paro (1997), quando se refere à gestão escolar, não está pensando apenas em uma determinada organização e na racionalização do trabalho escolar para alcançar determinados resultados – ou seja, na produção institucional da escola. Ele se refere a uma renovação dos dispositivos de controle que garantam níveis mais altos de governabilidade. Em outras palavras, o autor está se referindo às relações de poder no interior do sistema educativo e da instituição escolar, e ao caráter regulador do Estado e da sociedade no âmbito educacional. As expectativas oficiais em relação às mudanças da gestão do sistema e da instituição escolar para o conjunto de estratégias de desenvolvimento e governabilidade social e educacional evidenciam as relações contidas na gestão escolar.

Nesse sentido, apresentam-se três áreas que se relacionam à gestão de um ambiente escolar: a gestão pedagógica, a gestão administrativa e a gestão de recursos humanos. Segundo Paro (2000) nesse processo adotam-se padrões de comportamentos e atitudes que entram ou facilitam a participação desses usuários nas decisões da escola. Da parte da instituição escolar trata-se não apenas de detectar a visão da participação subjacente às atitudes e comportamentos de professores, direção e demais funcionários, mas, também, de apreciar em que medida as condições concretas em que

se dá o ensino propicia/dificulta a participação. Sendo assim, é possível entender que mesmo essas áreas interligando-se não significa que elas trabalhem em conjunto, ou que haja a participação da equipe em suas decisões finais. Para que isso aconteça é necessário que o gestor escolar abra espaço de diálogo, independente de a instituição ser pública ou privada.

Em se tratando da gestão pedagógica, nota-se que ela cuida da parte educativa, na qual os objetivos e procedimentos revelam o compromisso com a formação do aluno – em que a aprendizagem dos conteúdos seja a mais significativa possível, propiciando o desenvolvimento de habilidades e competências – de modo a melhorar o seu desempenho. Cabe evidenciar que alguns papéis são essenciais para a promoção de uma educação de qualidade como, por exemplo, o papel do orientador educacional e coordenador pedagógico. O orientador educacional como membro participante da gestão escolar é responsável em trabalhar diretamente com o aluno no que diz respeito ao seu desenvolvimento pessoal. Está sempre atuando com os professores, de forma a ajudá-los no que se refere ao comportamento do aluno. Busca, também, interagir com a família do aluno para solução de problemas no que se referem a valores, atitudes e sentimentos. Nem todas as escolas públicas têm esse profissional em seu quadro de funcionários, o que, acredita-se, que ocorra por falha dos órgãos responsáveis nessa contratação.

Já o coordenador pedagógico é a pessoa que acompanha o trabalho em conjunto com os professores, onde se prioriza o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. Busca atender as necessidades de ambos, dando ideias a partir de conteúdos e atividades e propiciando a melhorar o desempenho acadêmico dos estudantes. O papel do coordenador Pedagógico é mais presente nas escolas, visto que é ele quem dá o apoio necessário ao professor de sala de aula no que se refere à parte pedagógica ao desenvolvimento do aprendizado do aluno. A escolha para atuar nesse cargo, no município de Águas Lindas, é feita pelo gestor escolar, que também é quem avalia se o profissional tem perfil para desenvolver esse papel. Em alguns casos a seleção ocorre por questões de afinidade entre a pessoa escolhida e o gestor escolar.

Tanto o coordenador pedagógico como o orientador educacional tem papeis importantes e complementares na escola. Apesar de boa parte das escolas não ter recursos suficientes para o melhor desenvolvimento do trabalho de ambos, tanto o coordenador pedagógico quanto o orientador educacional não medem esforços para que esse trabalho seja realizado com sucesso, pois o que se espera é que da instituição

escolar saia um cidadão formador de opinião, capaz de atuar na sociedade em que está inserido, sendo capaz de tomar suas decisões, cumprir os seus deveres e lutar por um mundo melhor.

Em se tratando da dimensão administrativa da gestão escolar, Paro (1999) afirma que se trata da utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Sendo assim, reporta-se à parte física (o prédio e os equipamentos materiais que a escola possui) e à parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria). Neste contexto, cabe ao diretor escolar direcionar toda a sua equipe e comunidade para alcançar o sucesso escolar da instituição. A gestão de pessoal, por outro lado, visa o fortalecimento das relações interpessoais vivenciadas no dia a dia, de forma que venha a colaborar com o desenvolvimento da instituição e que todos que ali trabalham sintam-se valorizados e comprometidos com o processo de ensino-aprendizagem. Dentro desta gestão pessoal tem-se o diretor e o vice-diretor, que são responsáveis em gerenciar toda a sua equipe para um ensino de qualidade e para uma administração mais organizada.

Para Libâneo (2005) dirigir e coordenar significa, assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho em conjunto. Para isso, compete a quem dirige assegurar a execução coordenada e integral de atividades dos setores e dos indivíduos da escola, o processo participativo de tomada de decisões e a articulação das relações interpessoais na escola. Portanto, é possível pensar em gestão escolar como um espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil na escola para a promoção da cidadania, permitindo assim que todo o trabalho a ser desenvolvido na instituição seja realizado de forma transparente. Isso implica dizer que se espera proporcionar um espaço em que aluno, professor, comunidade e órgãos competentes façam parte das decisões que precisarem ser tomadas na instituição. Aqui, acredita-se em uma gestão que dê oportunidades dos alunos participarem ativamente na gestão da escola de modo a exercer o seu papel de cidadão e futuro formador de opinião.

### **2.1.1 Gestão democrática na escola**

Benevides (2002), afirma que:

A democracia é o regime político da soberania popular, porém, com respeito integral aos direitos humanos. A fonte do poder está no povo que é radicalmente o titular da soberania e que deve exercê-la – seja

através de seus representantes, seja através de formas diretas de participação nos processos decisórios. “É o regime de separação de poderes e, essencialmente, é o regime da defesa e da promoção dos direitos humanos” (p. 72; 73)

Ao referir-se à garantia dos direitos humanos, o autor está se referindo à democracia política e social. A democracia política, herdeira do liberalismo, com as liberdades individuais e as liberdades públicas, que são o fundamento dos direitos civis elementares. A democracia social é fruto de lutas sociais e da consolidação dos valores da igualdade e a solidariedade, acrescidos ao valor da liberdade. Aqui, o conceito de democracia não pode ser dissociado do diálogo, visto que está se falando sobre gestão democrática. Sobre essa última, entende-se que ela implique em humanizar a formação e abrir espaço para o diálogo.

Concordando-se com Ferreira (2000), o diálogo aqui é visto como fundamental caminho, como “o reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra do pensamento, algo da inesgotável e experiência da consciência dos outros” (p. 172). Trata-se, portanto, de uma concepção que enxerga, no diálogo, uma possibilidade de expressão da democracia, dentro e fora do contexto da escola. Referindo-se à dialogicidade, Freire (1983) informa que:

Ser dialógico, para o humanismo verdadeiro, não é dizer-se descomprometidamente dialógico; é vivenciar o diálogo. Ser dialógico é não invadir, é não manipular, é não sloganizar. Ser dialógico é empenhar-se na transformação constante da realidade (p.28).

A gestão democrática da educação não se tornará efetiva somente pela afirmação de princípios e mudanças de normas. Se não houver espaço para o diálogo ela não se consolidará. E aqui está o grande desafio: a democracia, que é exercício efetivo da cidadania, pressupõe a autonomia das pessoas e instituições. Estudantes privados de autonomia não terão condição essencial para exercer uma gestão democrática, de promover uma educação cidadã. Conforme afirmado em trabalho conjunto entre UNESCO e MEC, "o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão" (VALÉRIEN, 1993 p15).

Considerando o exposto, questiona-se sobre como promover o diálogo no contexto da gestão democrática escolar. Como se dá esse processo? Essas questões

serão melhores elucidadas ao longo deste capítulo e é diante dessas questões que se pretende promover uma reflexão a respeito da participação da classe estudantil na gestão escolar de uma Escola Municipal localizada em Águas Lindas de Goiás. Para se compreender melhor quem é esse aluno, o tópico a seguir trará uma exposição a esse respeito.

### **2.1.2 Instituição escolar e gestão democrática**

A instituição escola é entendida como o caminho a trilhar que facilita e encaminha os educandos para uma íntegra formação pessoal, profissional, e que, sobretudo, habilita-os para o exercício da cidadania. A escola exerce um papel importante na formação do sujeito, inserindo-os em seu contexto social e levando-os a uma formação crítica e consciente. Ela transmite valores e estimula, assim, a capacidade de evolução como ser humano como sujeito atuante que buscará uma transformação da sociedade mais justa e democrática.

Segundo Libâneo (2005) a escola é o lugar onde a democracia deveria se manifestar de modo mais concreto, por meio da participação dos estudantes. Para ele, a participação é um meio para assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, a participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional, de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e ainda propicia um clima de trabalho favorável à aproximação entre professores, estudantes e pais.

Entende-se, assim, que sendo a escola o espaço responsável pela formação de cidadãos, é necessário que esses tenham a consciência que devem fazer parte desse processo como membros atuantes e participantes. Não basta somente reivindicar que seja um espaço democrático. É preciso atuar para que aconteçam as transformações, e essas transformações acontecerão se houverem estudantes que possam reivindicar opinar e que estejam atentos a tudo que acontece dentro da escola. Dewey (1979) acredita que a escola tem uma função democratizadora de igualar as oportunidades estendendo aos indivíduos seus direitos. Além disso, o autor aponta que a educação deve estar voltada para os reais interesses dos estudantes, valorizando e promovendo a aprendizagem do mesmo através da experiência vivenciada no cotidiano e na curiosidade natural.

Considerando esses aspectos, pode-se afirmar que a escola é um local em que se pretende encaminhar os estudantes para uma íntegra formação pessoal e profissional, habilitando-os para o exercício da cidadania. Do mesmo modo, também é um espaço em que a maior parte das pessoas passa pelo menos um terço de suas vidas. É nela que acontece a socialização entre as pessoas que ali estão inseridas, sendo, também, um espaço que contempla as expectativas de muitas pessoas, especialmente no que se refere à formação acadêmica. A escola ensina conteúdos científicos, mas, também, ensina valores éticos e morais para que enquanto cidadãos sejam participantes do seu contexto social, cumprindo seus deveres e reivindicando seus direitos. A participação é fundamentalmente a peça chave para a construção de uma escola democrática e cabe à equipe gestora incentivar estudantes, pais e funcionários a participar da vivência escolar de forma efetiva, como verdadeiros atores e não meros espectadores.

Por razões como as expostas acima, é possível afirmar que a instituição escolar não deve preocupar-se somente com o processo de ensino-aprendizagem, mas, também, com tudo que faz parte desse espaço, principalmente com as pessoas que ali estão inseridas, pois quem faz parte da escola são as pessoas. É nessa direção que gestores e educadores devem planejar suas ações: construindo um contexto no qual os estudantes possam participar reivindicar e, quem sabe, ressignificar o conceito de gestão democrática nas escolas, transformando o espaço escolar. Segundo Wittmann e Cardoso (1993) a escola é uma das instituições que tem como função essencial contribuir para a transformação da realidade social, proporcionando condições aos que nela atuam e contribuindo para que os alunos possam agir de forma consciente exercendo sua plena cidadania.

Nesse sentido, não basta que o estudante frequente a escola somente para aprender. É necessário que ele esteja atento aos problemas que a escola enfrenta, pois estando ciente do que acontece pode se expressar sobre o assunto e colaborar com sua opinião. A participação, no entanto, impõe algumas condições. Nesse sentido, cabe ressaltar que:

“É possível fazer parte de, sem, no entanto, tomar parte em, ou ter parte com, porque existe uma substancial diferença entre participação ativa e participação passiva. A participação ativa exige lealdade, responsabilidade, compromisso... Ser informado, apenas sobre os fatos, por exemplo, é participativo passiva.” (LORENZONNI, 1988, p.104).

A respeito da afirmação acima, quando alguém se sente membro participante tem a liberdade de opinar e de sugerir ideias que contribuam para o desenvolvimento da

instituição – ao mesmo tempo em que exerce o seu papel como membro atuante e participativo desse processo. E o gestor escolar que se considera democrático tem que dar oportunidade para esse novo perfil de estudante, que cada vez mais demonstra o seu poder de formador de opinião crítico, e que engrandece e fortalece a educação dos dias atuais.

### **2.1.3 Importante ator na gestão democrática: o estudante**

Muitos acreditam existir uma diferenciação entre os termos aluno e estudante. Para se compreender melhor essa questão, Green e Bigun (1995) têm se destacado por estabelecer a diferença histórica entre o aluno de ontem e o de hoje. Para eles, os estudantes que estão em nossas escolas são radicalmente diferentes dos de épocas anteriores por apresentarem uma “historicidade pós-moderna”, constituída por um conjunto de práticas culturais responsáveis pela produção de sujeitos particulares, específicos, com identidades e subjetividades singulares. Do mesmo modo, segundo os autores, o aluno de hoje é “um sujeito-estudante pós-moderno porque ele apresenta um novo tipo de subjetividade humana — uma subjetividade pós-moderna — que se caracteriza pela efetivação particular da identidade social e da agência social, corporificadas em novas formas de ser e de tornar-se humano”.

De acordo com o exposto, o aluno é visto como um cidadão participante da instituição escolar, tendo o direito e o dever de participar das regras e acontecimentos da instituição a qual está inserido. Já o estudante, segundo o autor, é visto por Green e Bigun (1995) como um pesquisador. Alguém que aprimora o seu aprendizado e que busca sempre mais informações através de leituras, o que faz com que amplie o seu conhecimento e que seja um sujeito participante das práticas sociais, um formador de opinião. Independente de qual sejam as diferenças ou semelhanças existentes entre esses termos, acredita-se que ambos necessitam de um professor para auxiliá-lo a trilhar o caminho em busca do aprendizado e posteriormente o conhecimento. Neste estudo, opta-se pelo conceito de estudante, alguém que é ativo em seu processo e que pode contribuir muito na gestão democrática escolar.

Cabe ressaltar que a instituição de ensino tem o poder de decidir através do seu currículo qual será o papel desse ator no processo de ensino-aprendizagem e na gestão e o que se acredita, fundamentalmente, é que é preciso refletir a respeito dessa parceria,



ou seja, o gestor precisa compreender o conceito de gestão democrática e ajudar o estudante e se situar nesse processo. Paro (2012) deixa isso claro em uma entrevista dada à Revista Gestão Escolar. Segundo ele, geralmente o poder de uma instituição é centralizado e não é realizado de forma democrática. Além disso, Paro (2012) afirma que é comum que as decisões cheguem prontas aos estudantes, de modo que eles não podem opinar – apenas acatar o que já está posto. Essa questão aponta, ainda que de modo implícito, que o estudante e a instituição precisam ter uma visão mais ampla a respeito de seus papéis.

O estudante como membro atuante da instituição, deve estar ciente de que está na escola para aprender, para construir o conhecimento para a sua formação. Apesar disso, como alguém que busca uma formação acadêmica, também deve opinar sobre as importantes decisões da escola – e a instituição deve estar aberta a essa participação. Segundo Demo (2001) “tal efeito não é mecânico, nem automático, como tudo na esfera participativa, uma vez que participar significa conquistar espaço próprio, reduzindo o poder de outrem. Daí o fato de a participação se apresentar como espaço de conflito, uma vez que permite abalar estruturas de poder cristalizadas na escola, por isso há resistência, disputa, risco, provocação, desafio” (p.52).

Considerando o exposto, acredita-se que ainda há espaço a ser ocupado pelos estudantes, além da sala de aula. A instituição escolar pode e deve abrir espaço para a participação democrática, na qual o diálogo seja a fonte de reflexões e de discussões saudáveis sobre a vida da escola e para a definição de questões afetas à ela. No tópico a seguir discute-se o que é a instituição escolar e como ela está sendo vista no processo de democratização.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVOS GERAL:**

Investigar se é possível a participação dos estudantes em uma gestão escolar.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Analisar se os alunos participam da gestão escolar no contexto pesquisado e se os sujeitos envolvidos (diretor, coordenadores, professores, servidores de higiene e alimentação e os alunos) entendem o que é uma gestão democrática.

## 4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo baseia-se na pesquisa qualitativa. Segundo Richardson (2008, p.80), as pesquisas qualitativas podem:

Descrever a complexidade de determinado problema, analisar as interações entre as variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Godoy (1995a) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais, capazes de identificar uma pesquisa deste tipo, a saber:

O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida como preocupação do investigador e enfoque indutivo (p. 62).

A esse respeito, Bogdan (apud Triviños, 1987), relata que a pesquisa qualitativa amplia as possibilidades de melhor entender os fenômenos, promovendo meios mais eficazes para o pesquisador trabalhar e poder elaborar seus relatórios, chegando às conclusões ou (in) conclusões da pesquisa. Essa foi a razão pela qual optou-se por essa abordagem neste estudo.

### 4.1 CONTEXTO DE PESQUISA

Este estudo foi realizado em uma escola do ensino fundamental da rede municipal de Águas Lindas de Goiás, com estudantes das séries iniciais. A escola tem matriculados 660 alunos, distribuídos em 03 turnos (matutino vespertino e noturno). Deste total, 140 participaram da pesquisa.

## 4.2 PARTICIPANTES

Participaram desta pesquisa 140 estudantes, sendo 54 são do sexo masculino e 86 do sexo feminino, entre a faixa etária de 09 a 12 anos; 01 diretor, que é do sexo feminino, tem 27 anos, solteira e se julga pertencente à classe média; dos 27 professores participaram 15, sendo 02 do sexo masculino e 13 do sexo feminino. Todos estão na faixa etária de idade entre 25 a 55 anos. Quanto ao estado civil 01 é divorciado, 01 solteiro e 13 são casados. Quanto à classe social 08 deles dizem pertencer à classe média baixa e 07 à classe média. Dois coordenadores pedagógicos foram os participantes, sendo 01 do sexo feminino e 01 do sexo masculino, compreendidos na faixa etária de 25 a 35 anos, 01 diz pertencer à classe média alta e o outro, da classe média; e dos 12 servidores da conservação/limpeza e merendeiras, onde 11 são do sexo feminino e 01 do sexo masculino, pertencentes a faixa etária de 25 a 50 anos, sendo que 01 é divorciado e 11 são casados. Desses 02 dizem pertencer a classe desfavorecida e 10 da classe média baixa.

## 4.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

### 4.3.1 Contatos iniciais

O contato com a escola deu início no mês de setembro através de uma das coordenadoras pedagógica. Primeiramente foi realizado o levantamento da quantidade de colaboradores inseridos na escola, incluindo alunos professores, coordenadores, diretor e servidores de conservação de limpeza e merendeiras. Foi deixada uma cópia de cada questionário para a diretor (a) escolar para que antes da aplicação afim de que a mesma ficasse ciente das perguntas que seriam feitas aos seus colaboradores.

A análise dos dados referentes às questões abertas foi realizada mediante uma categorização clássica das respostas. As questões ora serão apresentadas em tabelas, ora em forma de texto discursivo. Para melhor organização das informações, dividimos os respondentes nos seguintes grupos: grupo um, composto pelos estudantes, grupo dois composto por diretor, coordenador e professores e grupo três composto por servidores de conservação limpeza e merendeiras. A pesquisa realizada abrange esses três grupos a

fim de saber se é possível a participação dos estudantes na gestão escolar e investigar se a mesma age de forma democrática com todos que ali estão inseridos.

### **4.3.2 Instrumento e técnicas**

#### **4.3.2.1 Questionário**

O instrumento adotado para a coleta de dados foi o questionário. De acordo com Fink e Kosecoff (1985), o questionário é uma técnica para levantamento de informações, também entendido como “método para coletar informação de pessoas acerca de suas ideias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social e educacional e financeira” (p.75). Por razões como essas, o questionário permite que se analise, conheça e investigue melhor o fenômeno investigado, ampliando as possibilidades do pesquisador em relação ao seu objeto de estudo. Nesse sentido servirá para coletar informações mais detalhadas dos colaboradores da instituição quanto à participação de todos na gestão da escola e se é possível considera-la democrática e, também, se todos concordam que seja criado um grupo de estudantes para participar da gestão escolar.

### **4.4 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS**

A partir dos questionários respondidos (Apêndice A: Questionário para os estudantes; Apêndice B: Questionário para os professores; Apêndice C: Questionário para o coordenador pedagógico; Apêndice D: Questionário para o Diretor; Apêndice E: Questionário para os servidores da Conservação/Limpeza e Merendeiras) a pesquisadora organizou-os, a fim de que fosse possível analisar cada uma das informações ali contidas. Constatou-se que havia informações que se assemelhavam, possibilitando que categorias de análise fossem criadas. Desse modo, os dados construídos foram organizados em tabelas, a fim de que a pesquisadora pudesse visualizá-los de modo mais amplo, definindo, em seguida, tais categorias. Surgiram, então, as categorias sobre a perspectiva dos estudantes, dos professores, dos coordenadores, do diretor e dos servidores da conservação da limpeza e merendeiras sobre a gestão escolar serão melhor explicadas no capítulo de resultados.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: O SENTIDO DO FENÔMENO

Conforme informado anteriormente, a coleta de dados foi realizada através de questionário com perguntas abertas e fechadas, sendo que as questões fechadas serviram para dar conta dos dados sócio-demográficos. Para melhor organização dos dados dividiu-se os participantes em alunos, professores, coordenadores, diretor e servidores de conservação/limpeza e merendeiras – seguindo-se esta sequência. As informações coletadas a partir desses questionários (apêndices A ao E) geraram as categorias a serem analisadas na sequência no decorrer dessa pesquisa. A discussão em alguns momentos será apresentada em forma de gráficos ou figuras, a fim de facilitar a compreensão do leitor.

### 5.1. PERSPECTIVAS DOS ESTUDANTES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Dentro desta categoria participaram um total de 140 alunos. Este grupo foi formado por alunos de ambos os sexos, sendo que 54 são do sexo masculino e 86 do sexo feminino. As faixas etárias propositalmente foram diferenciadas para que abatesse uma maior qualidade nesta pesquisa e para que pudesse ter diferentes olhares frente à proposta. Na categoria ora aqui discutida os questionários foram aplicados nas seguintes turmas: 4º ano A, 4º ano B, 4º ano C, 4º ano D, 5º ano C, 5º ano D, e uma turma do EJA - Educação de jovens e adultos (3ºano). A escolha pelos alunos das séries de 4º e 5º anos foi em função do nível das perguntas do questionário e considerando também o nível de escrita e leitura dos estudantes.

A primeira questão apresentada a este grupo foi: *O que você compreende por gestão democrática?* A partir desse questionamento, a maioria dos respondentes demonstraram que não sabem o que é uma gestão democrática, tendo sido necessário esclarecer seu conceito e exemplificá-lo. Após a explanação ficou evidenciado pela maioria a dificuldade para aplicar o conceito. Na realidade, os estudantes nem sabiam que poderiam, em uma gestão democrática, participar ativamente das decisões que acontecem na escola. Do total, 85 respondentes informaram que gestão democrática implica em um contexto no qual todos têm o poder de decidir e 34 desse total disseram

que todos decidem juntos. Em ambas as respostas observou-se que houve dificuldade dos participantes em relacionar o conceito à sua realidade.

Para Gadotti (2004) a participação e a democratização num sistema público de ensino são a forma mais prática de formação para a cidadania. A realidade constatada por meio desse questionamento pode indicar que a escola na qual o estudo foi aplicado não vivencia a realidade da gestão democrática. Apesar dos respondentes no primeiro momento da aplicação do questionário não entenderem o que seria esse termo, o que se confirma no quadro a seguir:

Quadro1: Gestão democrática na opinião dos estudantes.

<b>Frequência</b>	<b>Respostas</b>
07	Sim
133	Não Não participo das decisões Não tem poder de decidir Não tenho direito

(Apêndice A: Questionário para os estudantes)

Nesse sentido, a partir do quadro 1, é possível demonstrar que os estudantes ali inseridos não tem oportunidade de participar da gestão escolar. Aqueles que apontam não poder participar das decisões somam 87 respondentes e os que acreditam não ter poder de decidir totalizam 18. Há, também, aqueles estudantes que afirmam: não ter direito; não ter ideia de como acontece a gestão democrática; ou que não decidem nada . Estes últimos somam 23 respondentes. O que chama a atenção são proposições como:

*“Não tenho direito de dar opinião à diretora”.*  
*“Eu, como aluno, não tenho ideia sobre as coisas”.*

Aqui, verifica-se uma contradição ao que afirma Paro (2012) a respeito de gestão democrática. O poder da escola é centralizado, portanto, não é democrático, no sentido de todos participarem como cidadãos e futuros formadores de opinião como afirmam as respostas dos estudantes. Isso implica dizer que os dados do quadro 1 revelam uma escola em que a democracia não funciona para todos. Os estudantes acatam as decisões tomadas pelo gestor escolar e não tem liberdade para dar opiniões a situações referentes a melhorias e mudanças que venham acontecer na escola.

A segunda questão referia-se à importância de se formar um grupo de estudantes para participarem ativamente de reuniões com o diretor escolar (a fim de se discutir problemas e melhorias para a sua escola) e principalmente exercer o seu papel de

cidadão dentro do contexto escolar. A esse respeito, 129 estudantes responderam sim (que gostariam de participar), 1 não respondeu e apenas 10 disseram que não gostariam de participar da gestão da escola. O resultado dessa questão traz para a reflexão aquilo que propõem as reflexões de Ferreira (2000), quando esta afirma que o diálogo é fundamental para esclarecer os papéis e para que cada ator cumpra aquilo que lhe é proposto. Não basta afirmar. É necessário que as ações do dia a dia permitam que o verdadeiro sentido da gestão democrática aconteça.

Cabe ressaltar que as respostas sinalizam que os estudantes de modo geral têm vontade de participar das decisões da escola e de dar suas opiniões quanto as melhorias que possam ser realizadas na escola, mas é necessário que a escola desenvolva projetos para que esses alunos, posteriormente, venham participar ativamente da gestão escolar, exercendo sua cidadania e, a partir daí, começar a entender na prática como acontece a democracia na escola.

## 5.2 PERSPECTIVAS DOS PROFESSORES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

No que se refere a esta categoria, inicialmente previu-se a participação de 27 sujeitos, entretanto, apenas 15 responderam ao questionário, sendo 01 do sexo masculino e 14 do sexo feminino, na faixa etária de 22 a 55 anos. Quanto ao estado civil, 08 disseram ser casados, 06 solteiros e 1 divorciado. A primeira questão apresentada aos professores foi:

*O que você compreende por gestão democrática?* A partir desse questionamento, a maioria dos respondentes demonstraram saber sobre o conceito, o que pode ser visualizado a seguir:

*É uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparente, democracia para respeitar os ritmos, as dificuldades, a linguagem e a cultura de cada um. (frequência – 02)*

*Como um processo de controle social comprometido com fins de liberdade que deem a cada um a capacidade de produzirem e reproduzirem percepções de um mundo igualmente social sem a desigualdade buscando voz ativa em busca dos seus ideais. (frequência – 02)*

*A participação efetiva dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da comunidade escolar e local nos conselhos escolares. (frequência – 05)*



*É a valorização do pensamento dos participantes do processo administrativo no que se tange ao bem comum dentro do estabelecimento do ensino, comunidade, pais, professores e funcionários da escola (frequência – 03)*

*É uma gestão em que os agentes do processo de aprendizagem participam de forma democrática, atuando ativamente no processo de ensino aprendizagem (frequência – 01)*

De acordo com as respostas emitidas, nota-se que, de modo geral, os professores acreditam que gestão é gerir com a participação de todos. De modo complementar, outros participantes afirmaram:

*É quando a pessoa é escolhida pelo povo para ser gestor, dirigir algum departamento. (frequência – 01)*

*Compartilhar com todas as ações desenvolvidas pela vida. (frequência – 01)*

Nota-se, nessas duas últimas afirmações, que os participantes não veem a gestão democrática de modo amplo, relacionando-a, apenas, à figura do gestor, ou, ainda, à tomada de decisões relacionadas à vida. Paro (2000) afirma que não basta ter presente a necessidade de participação da população da escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade. Além disso, também é importante que os atores da escola tenham algum conhecimento a respeito do tema.

Na segunda questão, correlata à primeira, foi perguntado se, na opinião dos professores, a escola era democrática. Do total de participantes, 11 disseram que sim e 4 informaram que não, o que pode ser melhor compreendido no quadro a seguir:

Quadro 2: Há gestão democrática na sua escola? – Opinião dos professores.

Frequência	Respostas
11	Sim. Todos participam dos projetos da escola de maneira coletiva e participativa “Sim, pois o estabelecimento de ensino zela pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente utilizando critérios metodológicos em conjunto acatando opiniões sobre determinadas decisões formando assim uma parceria entre diretor e docente”.
04	Sou uma funcionária nova e ainda não posso determinar com precisão esta resposta Não. A começar pela escolha do diretor e coordenadores. O diretor é uma escolha política e os coordenadores uma escolha da direção da escola. No mais também ainda há imposição do que se deve ser trabalhado. Não. Não tem a participação da comunidade em nada.

(Apêndice B: Questionário para os professores)

As opiniões a respeito da questão demonstram que, segundo os professores, a escola em que atuam tem uma gestão democrática por que eles participam de maneira democrática na tomada de decisões. Apesar disso, também afirma-se que não em razão de a escolha do diretor ainda acontecer por meio de indicação política. Além disso, afirma-se, também, que a comunidade não participa em nenhuma decisão tomada na instituição. Segundo Libâneo (2005), almeja-se uma educação que reabilite/habilite os cidadãos a participarem das decisões, dialogando, buscando o consenso, racionalidade e emancipação das formas de dominação, sobrepondo à escola como instituição capaz de otimizar a discussão e as ações referentes ao direito de cidadania para todos. Nesse aspecto, acredita-se que a escola pesquisada ainda tem aspectos a avançar, sobretudo naquilo que se refere à queixa dos professores entrevistados.

Ao serem questionados a respeito da participação dos alunos na gestão escolar, os professores responderam:

Quadro 3: Participação dos alunos na gestão democrática – Opinião dos professores

<b>Frequência</b>	<b>Respostas</b>
15	Acho que toda sugestão sendo ela para crescer é bem vinda Sim, pois assim ajudará também além de dar ideias sobre tais problemas por meio disso dar-se o desenvolvimento da consciência crítica e liberdade de expressão como meios de superar as contradições de tais decisões tanto escolar quanto no meio social em geral.

(Apêndice B: Questionário para os professores)

Observa-se, a partir do quadro 3, que as respostas dos professores, assim como nas respostas dos estudantes, demonstram que as duas categorias concordam de que os alunos devam participar da gestão escolar, contudo, deve-se salientar que, transformar uma gestão em democrática não é algo que ocorra de modo automático, mecânico (DEMO, 2001). É fundamental que se crie um contexto favorável. Acredita-se que seja importante investir nessa participação por que pode ser que ela abra possibilidades para que a comunidade escolar participe também.

### 5.3 PERSPECTIVAS DOS COORDENADORES ESCOLARES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Nesta categoria de 04 coordenadores que a escola possui apenas 02 participaram da pesquisa. O grupo é formado por pessoas de ambos os sexos, sendo que 02 são do

sexo masculino e 02 do sexo feminino. Os dois coordenadores que responderam ao questionário tem idade entre 32 e 37 anos, respectivamente – sendo 1 casado e o outro solteiro. Um deles atua na coordenação pedagógica do turno matutino e vespertino e o outro no turno noturno.

A primeira questão apresentada aos coordenadores: *O que você compreende por gestão democrática?*

*É um processo pelo qual todos envolvidos participam democraticamente dos caminhos que a instituição deverá servir. (coordenador A)*

*É quando possibilita a participação do grupo, dando-lhe oportunidade de expor suas ideias, em que pode haver debates até chegar a uma conclusão em grupo, mas sendo que, seja para o bom andamento da escola. (coordenador B)*

Mais uma vez evidência que os colaboradores dessa escola conhecem e sabem expressar sua opinião quanto ao tema, no entanto, no cotidiano a democracia não acontece para todos. Com a segunda questão, os coordenadores foram instigados quanto à escola em que atuam, no sentido de responderem se ela tem ou não gestão democrática, como se pode perceber no quadro responderam conforme a seguir:

Quadro 4: Há gestão democrática na sua escola? – Opinião dos coordenadores.

Frequência	Respostas
01	Sim, pois a mesma possibilita a participação e transparência entre os demais funcionários, permitindo e acatar ideias que ajudam para um melhor desenvolvimento da instituição.
01	Sim. Em alguns aspectos, entretanto há longo caminho a percorrer para poder afirmar que a gestão é democrática.

(Apêndice C: Questionário para o coordenador pedagógico)

Diante do questionamento que foi feito, um dos coordenadores afirmaram que a escola permite a participação dos atores e que atua com transparência na tomada de decisões. Apesar disso, o outro participante afirma que ainda é preciso avançar na compreensão sobre gestão, para que a escola se torne, de fato, democrática. Na questão seguinte, perguntou-se a respeito da participação dos alunos na gestão democrática, ao que responderam:

*Em uma gestão participativa todo o processo educacional passa a ser conhecido por todos os envolvidos assim, facilita a compreensão dos*

*problemas e as possíveis soluções. Os alunos são responsáveis e procuram participar dos projetos para melhoria do ambiente escolar, etc.*

*O aluno é o elemento principal na Escola e é quem convive entre seus colegas e sabe o que precisa para que haja melhorias no seu espaço.*

A resposta dos coordenadores para esta questão aponta que, para eles, o aluno é corresponsável pelos projetos e devem participar ativamente deles. Além disso, eles veem este ator como alguém que pode colaborar com as melhorias da escola como um todo. Neste contexto, mais uma vez as respostas apontam a necessidade de mudanças nas práticas da gestão, a fim de que ela se torne democrática. Dewey (1979) acredita que a escola tem uma função democratizadora de igualar as oportunidades, estendendo aos indivíduos seus direitos. Além disso, para ele, a escola deve ter uma educação voltada aos reais interesses dos alunos, valorizando e promovendo a aprendizagem deles através da experiência vivenciada no cotidiano e na curiosidade natural.

Assim sendo, é importante fazer com que o pensamento do autor possa vir a se concretizar na instituição pesquisada, onde o estudante precisa ser o foco principal da escola e para isso é preciso que tudo seja realizado seja em prol dele e com a participação dele. É preciso dar oportunidades de expressão para esses alunos, pois, do contrário, dificilmente será possível viver o verdadeiro sentido da gestão democrática.

#### 5.4 PERSPECTIVA DO DIRETOR SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A diretora da escola tem 28 anos, é solteira, considera-se quanto ao nível sócio econômico da classe média. Sua formação superior é em Pedagogia e possui pós-graduação em Psicopedagogia. Assumiu a gestão da escola este ano, por indicação política. A investigação, com esta participante, se deu a partir do conceito de gestão democrática. Para esta questão, sua resposta foi:

*Processo pelo qual todos os atores da educação são oportunizados a opinarem/participarem da tomada de decisões referentes às atividades desenvolvidas na unidade escolar desde os fatores cognitivos, processo aprendizagem aos fatores democráticos, tal como conselho escolar da Unidade de ensino.*

Quando perguntado se ele, enquanto diretor, considera sua gestão democrática, a sua resposta foi que:

*É oferecido ao conjunto de docentes e equipe em geral, oportunidades de expressão de suas ideias tal como, troca de experiências através de projetos interventivos, reunião pedagógica e conversas informais.*

As respostas implícitas na fala da diretora evidência que a participação dos seus colaboradores, não deve ocorrer apenas nas situações formais realizadas pela instituição escolar. A participação deve se manifestar, sobretudo, em situações informais, fora das reuniões, como bem ressalta Barroso (1996). Por esta razão, espera-se que o gestor escolar esteja de portas abertas para ouvir e entender as necessidades de seus colaboradores: sejam de opiniões mais simples ou mais complexas, procurando intermediar sempre de forma harmoniosa as questões advindas dos seus colaboradores.

Outra questão levantada foi: *quando necessita tomar/planejar decisões se faz sozinha ou com toda a equipe de colaboradores? Explique.* Para esta questão, o diretor respondeu:

A equipe de colaboradores é de suma importância na tomada de decisões, são multiplicadores de ideias, todas as ações/estratégias são constituídas em relevância a ideia/participação dos mesmos, para que a unidade Escolar funcione o mais democrático possível.

A resposta afirmativa acima dada à pergunta pela diretora não condiz com as opiniões de alguns colaboradores, conforme foi possível observar neste capítulo e nas reflexões feitas até aqui. Isso fica implícito quando estes demonstram não se sentirem à vontade para expressarem suas opiniões, ou quando afirmam que ainda há muito a ser feito para que a gestão democrática aconteça. De acordo com os estudantes, por exemplo, eles não participam da gestão escolar. Dewey (1959) aponta que um dos meios para romper com essas desigualdades é permitir uma ampliação das oportunidades escolares – e o gestor escolar tem todas as condições de permitir que os seus colaboradores participem juntamente com ele nas decisões escolares, dando opiniões sugestões para melhorias da escola contribuindo assim para a qualidade do ensino aprendizagem.

Outra questão do questionário levaria a diretora a dar sugestões que contribuíssem para o seu relacionamento com a equipe. Sua resposta para essa questão foi:

*Fórum de Educação oferecido pela SME (Secretaria Municipal de Educação) voltados a políticas públicas, relacionadas à gestão participativa. Realizar reuniões de cunho colaborativo não tão somente para resolução de assuntos relacionados ao processo ensino aprendizagem; mas ao contexto da escola como um todo, tal como: melhorias na parte estrutural, relacionamento pais e escola.*

Observa-se, a partir dessa resposta que, é possível perceber que a diretora entende o relacionamento com a equipe pode ser melhorado através de reuniões que tenham relação com temas estruturais, mas, também, com aqueles que tenham relação à vida dos estudantes e da rotina escolar. Para Libâneo (2005), dirigir e coordenar significa, sobretudo, assumir, no grupo a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho em conjunto. Para isso, compete a quem dirige assegurar a execução coordenada e integral de atividades dos setores e dos indivíduos da escola, o processo participativo de tomada de decisões e a articulação das relações interpessoais na escola. Sendo assim, não se pode preocupar-se somente com a parte burocrática. É essencial também saber valorizar relações interpessoais dando espaço ao diálogo a todos os colaboradores. Embora a resposta da diretora tenha sido contrária a de alguns participantes, segundo ela, a qualidade do processo de ensino-aprendizagem depende de *parceira, trabalhar em conjunto com a equipe de modo a realizar o melhor andamento das atividades pedagógicas.*

No final do questionário foi solicitado que a diretora falasse a respeito da participação do aluno na gestão da escola. A respeito dessa importância, respondeu:

*Com certeza. O aluno é sujeito natural do processo. Toda a dialética da Unidade Escolar é voltada ao melhor desenvolvimento do educando como um todo. Suas ideias sugestões são de suma importância para que o processo ensino-aprendizagem ocorra de maneira eficaz.*

Observa-se, mais uma vez, que a resposta da diretora não corrobora com aquilo que acontece na escola, segundo as respostas dos estudantes que participaram dessa pesquisa. Embora haja a intenção de trabalhar em conjunto nota-se que sua intenção não reflete o que de fato ocorre nesse contexto. Sabe-se que o papel do gestor é extremamente complexo. São questões internas que interferem diretamente ao bom funcionamento da escola e ensino com qualidade. Mas, o questionamento que fica é: como exercer o seu papel de cidadão democrático se a escola vive situações que são

contrárias a isso? É preciso que as pessoas que ali estão inseridas aprendam a atuar, a opinar, a colocar-se, a dar sugestões e a contribuir, independente da visão ou da atuação do gestor. Se o colaborador não participa, se omite e não é dado a ele a liberdade de expressar-se diante de situações que poderia reivindicar por melhorias e exercer a sua cidadania.

## 5.5 PERSPECTIVAS DOS SERVIDORES DA CONSERVAÇÃO DA LIMPEZA E MERENDEIRAS A RESPEITO DA GESTÃO ESCOLAR.

Este grupo foi formado pelos servidores de ambos os sexos, sendo que 01 é do sexo masculino e 11 do sexo feminino, com faixa etária de idade entre 25 e 45 anos. Dos 12 servidores, 07 são casados, 02 são divorciados e 04 são solteiros. Quanto ao nível sócio econômico, 02 se consideram da classe desfavorecida e 10 da classe média baixa.

A primeira questão apresentada foi a esses participantes foi: *O que você compreende por gestão democrática?* As respostas foram:

Quadro 5: Conceito de gestão democrática para os servidores da escola

Frequência	Respostas
08	É ser livre para darmos opiniões e participar dando sugestões, durante reuniões com diretores, alunos e funcionários.
02	Entendo que a democracia brasileira é muito importante, às vezes exagerada... naquilo que deveria ser simples. A democracia brasileira precisa de reajustes mais compreensível ao povo. Compreender uma nação não é fácil.
02	É a escolha de um líder-gestor através de um processo eletivo, comunidade escolar, pais e a equipe docente entre outros. (exceto alunos na faixa etária 7 aos 12 anos)

(Apêndice E: Questionário para os servidores da Conservação/Limpeza e Merendeiras)

Para a questão apresentada, 04 servidores responderam que a gestão é democrática e que estão satisfeitos, 08 deles responderam que não existe, e que geralmente as decisões já vêm prontas (de modo que eles são apenas comunicados). Além disso, também ficou claro, pelas respostas dadas que os servidores consideram que gestão democrática é participar dando sugestões.

Dessa forma, mesmo com respostas precisas referentes ao tema da gestão democrática, observa-se que essa categoria não se sente pertencente a categoria de educadores, ou seja, não são responsáveis e contribuintes do desenvolvimento do

processo do ensino aprendizagem. Entendem que estão ali apenas para servir o aluno no quesito alimentação e a higiene.

Os servidores foram questionados, também, a respeito de considerarem a participação dos alunos nas reuniões, para fins de melhoria dos processos da escola. Para essa questão, responderam:

Quadro 6: Participação dos alunos na gestão escolar

<b>Frequência</b>	<b>Respostas</b>
<b>04</b>	Sim. É importante desde que ele tenha visão não só dos interesses particulares, em prol da comunidade escolar
<b>05</b>	Junto poderíamos ter mais colaboração e assim decidiríamos o que fazer de melhor para todo o grupo.
<b>03</b>	Sim. É importante, pois o aluno se sente incluído nas coisas que convém que ele participe sem a participação do aluno de todo um corpo escolar a coisa não anda.

(Apêndice E: Questionário para os servidores da Conservação/Limpeza e Merendeiras)

De acordo com a opinião dos servidores, a participação dos alunos é fundamental na construção de uma gestão democrática. É a partir daí que se abre espaço, também, para que outras pessoas que possam fazer parte da escola e participarem. Que sendo ele parte da instituição tem que ser incluso nas decisões da escola e não apenas serem informados sobre as mesmas.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi investigar se há a participação dos estudantes na gestão democrática de escola da rede municipal de ensino de Águas Lindas. Além disso, também procurou-se analisar se os alunos participam da gestão no contexto pesquisado e analisar se os sujeitos envolvidos (diretor, coordenadores, professores, servidores de higiene e alimentação e os alunos) entendem o que é uma gestão democrática. A metodologia adotada foi a qualitativa, tendo-se, como principal instrumento de pesquisa, o questionário.

Foram utilizadas cinco categorias de análise, a saber: perspectiva dos estudantes; perspectiva dos professores; perspectiva dos coordenadores; perspectiva do diretor escolar; e perspectiva dos servidores da conservação da limpeza e merendeiras, a respeito da gestão escolar. Constatou-se, a partir dos dados coletados, que a maioria dos alunos não sabem o que é uma gestão democrática e/ou não sabem que poderiam participar ativamente das decisões que acontecem na escola. A maioria deles acredita que a escola na qual estão inseridos não permite que eles participem ou que deem opiniões sobre a gestão, e alguns apontam que não tem direito; não tem ideia de como acontece ou que não decidem nada a esse respeito. Ressalta-se que os alunos demonstraram que têm vontade de participar das decisões da escola e de darem suas opiniões quanto às melhorias que possam ser realizadas – faltando oportunidade para que isso ocorra.

Os professores participantes acreditam que gestão tem a ver com gerir, dando a todos a oportunidade de participar. Ao serem questionados a respeito da participação dos alunos na gestão escolar, a resposta dos professores foi unanime quanto à concordância de que os alunos devam participar. Em se tratando dos coordenadores, um deles afirmou que a escola permite a participação dos atores e que atua com transparência na tomada de decisões. Apesar disso, o outro participante afirma que ainda é preciso avançar na compreensão sobre gestão, para que a escola se torne, de fato, democrática. Para ambos, aluno é corresponsável pelos projetos, devendo participar ativamente deles e da gestão da escola.

De modo geral, a resposta dos participantes aponta para a importância da participação dos alunos nas ações da escola, sobretudo na gestão escolar. Apesar disso, as respostas do diretor não corroboram com aquilo que acontece na instituição, segundo os alunos participantes. Embora haja a intenção de trabalhar em conjunto (e isso de fato

ocorra, de acordo com alguns dos professores e com um dos coordenadores participantes), nota-se que sua intenção não reflete o que de fato ocorre nesse contexto. Os alunos não se sentem coparticipes desse processo, sendo fundamental que essa reflexão seja devolvida como feedback para a instituição. Espera-se que este estudo possa servir de reflexão para as escolas de Águas Lindas e de outras cidades, e que os atores envolvidos na comunidade escolar se percebam como corresponsáveis pela gestão de suas instituições.

## REFERÊNCIAS

- BARROSO, J. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída.** In BARROSO, J. (Org.) *O estudo da escola.* Portugal. Porto: Porto Editora, 1996.
- BENEVIDES, M. V. **A construção da democracia no Brasil pós-ditadura militar.** In: FÁVERO, O.; SEMERARO, G.(Orgs.) *Democracia e construção do público no pensamento brasileiro.* Petrópolis: Vozes, 2002.
- BUENO, F. da S. **Minidicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo: DCL 2010.
- DEMO, P. **Participação é conquista.** 5ª edição. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.
- DEWEY, J. **Democracia e Educação. Introdução à filosofia da educação.** São Paulo: Nacional, 1959.
- DEWEY, J. **Experiência e educação.** 3 Ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979
- FERREIRA, N. S. C. **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação. Educação e Sociedade,** Campinas, vol. 25, n. 89, pp. 1227-1249, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619.pdf>.
- FINK A., & KOSECOFF, J. (1985). *How to conduct surveys: A step-by-step guide.* Beverly Hills: Sage.
- FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 7.ª ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1983. Tradução de Rosisca Darcy de Oliveira ,Prefácio de Jacques Conchol GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã** 10.Ed.São Paulo: Cortez ,2004
- GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades,** In Revista de Administração de Empresas, v.35,n.2 Mar/Abr 1995 a, p.57-63. Pesquisa qualitativa- tipos fundamentais, In Revista Administração de Empresas v.35 n.3, Mai/Jun. 1995b, p.20-29.
- LIBÂNEO, J. C.. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização.** 2.ed.São Paulo: Cortez, 2005.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2005.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização – 2. Ed. –** São Paulo: Cortez, 2005.
- LORENZZONI, L. M. **Administração participativa.** Educação porto Alegre, RS, n.15p.103,117.1988.

**O ALUNO NÃO É MAIS AQUELE! E AGORA, PROFESSOR? A transfiguração histórica dos sujeitos da educação**-Antonio Fávero Sobrinho-  
Faculdade de Educação Universidade de Brasília

PARO, V. H. "**Situações e perspectivas da administração da educação brasileira: Uma contribuição**". In: *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, Anpae, 1983.

PARO, V. H. *et al.* **Escola em tempo integral: desafio para o ensino público**. São Paulo, Cortez: Autores Associados.1988.

PARO, V. H.. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997/1999.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**-3ª edição-São Paulo:Xamã,2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008

SOUZA, A. R. **Perfil da Gestão da Escola no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: PUC-SP, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2 ed.São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - MEC, 1993.

WITTMANN, L. C.; CARDOSO, J. J. **Gestão Compartilhada na Escola Pública: o especialista na construção do fazer saber, fazer/organizadores**-Florianópolis: AAESC,ANPAE/,1993.

## SÍTIOS PESQUISADOS

[http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03\\_gestao\\_democratica\\_textos.pdf](http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03_gestao_democratica_textos.pdf). **Gestão democrática da educação**. Ministério Brasília, DF: MEC, out. 2005. (Boletim 19). Acessando em 02/08/2013.

[http://www.dicionarioinformal.com.br/significado da palavra democratizar/](http://www.dicionarioinformal.com.br/significado-da-palavra-democratizar/) Acessando em 06/08/2013.

<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/entrevista-vitor-paro-professor-faculdade-educacao-usp-680062.shtml> Entrevista com Vitor Paro, professor da Faculdade de Educação da USP. Acessando em 16/08/2013.

<http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253Gestaodemocratica.pdf> Acessando em 22/08/2013.

### **3ª PARTE: PLANO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL**

O curso de Pedagogia pela Faculdade de Educação/UAB-UnB abriu portas que antes não tinha a percepção, nem o conhecimento de que poderiam existir, sobretudo em um curso superior. Antes mesmo da conclusão tive a oportunidade de conciliar a teoria com a prática, o que fez com que tivesse uma visão mais ampla do que pretendia realizar e de em quais áreas teria essa oportunidade. Diante do leque de opções que a minha formação me permite, pretendo prestar um concurso para professor efetivo na área da educação. Já prestei concurso aqui em Águas lindas de Goiás e, no momento, espero participar da seleção para professor efetivo do Distrito Federal.

Posteriormente à aprovação pretendo atuar na parte pedagógica, com projetos, ou Orientação Educacional. São duas áreas que me chamam bastante atenção e que por um período tive a oportunidade de exercer em uma das escolas que trabalhei. Gosto de atuar em sala de aula, mas percebo que posso contribuir com os meus conhecimentos adquiridos através do curso, pois as escolas de modo geral deixam a desejar nesses quesitos. Penso, ainda, em criar projetos que viabilizem uma reflexão entre gestores a respeito da gestão democrática, visto que boa parte das escolas públicas de séries iniciais isso não acontece - o que pôde ser constatado por meio dessa pesquisa.

Como diz Libâneo (2005) dirigir e coordenar significa, assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto. Para isso, compete a quem dirige assegurar a execução coordenada e integral de atividades dos setores e dos indivíduos da escola, o processo participativo de tomada de decisões e a articulação das relações interpessoais na escola.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS (AS)

"Gestão democrática: é possível a participação dos estudantes neste processo?"

### 1 Dados relativos à gestão democrática na escola

- 1.1 O que você compreende por gestão democrática?
- 1.2 Em sua opinião a sua escola é democrática? Justifique sua resposta.
- 1.3 Você participa das decisões escolares? Gostaria de participar?
- 1.4 Você tem autonomia para dar sugestões, ideias em decisões a serem tomadas pelo gestor escolar? Caso negativo, por quê?
- 1.5 Se você considera que a gestão escolar não é democrática, o que sugere para que a mesma venha acontecer?
- 1.6 Em sua opinião é importante que o aluno participe, dê ideias, sugestões juntamente com a gestão escolar sobre os problemas e melhorias que acontecem na escola? Justifique sua resposta?
- 1.7 Você considera importante que seja formado um grupo de alunos (as) para participar ativamente de reuniões com o Diretor (a) escolar para discutir, problemas, melhorias para a sua escola

### 2 Dados sócio-demográficos

- 2.1 Idade: \_\_\_\_\_
- 2.2 Sexo (    ) Feminino  
          (    ) Masculino
- 2.3 Nível Socioeconômico  
(    ) Classe desfavorecida  
(    ) Classe média baixa  
(    ) Classe média  
(    ) Classe média alta  
(    ) Classe alta
- 2.4 Renda familiar:  
(    ) De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00  
(    ) De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00  
(    ) De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00  
(    ) De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00  
(    ) De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00  
(    ) Acima de R\$ 10.901,00

2.5 Escolaridade : série/turma:\_\_\_\_\_

Outras observações:

## APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO PARA OS PROFESSORES

"Gestão democrática: é possível a participação dos estudantes neste processo?"

### 1 Dados relativos à gestão democrática na escola

1.1 O que o senhor(a) compreende por gestão democrática?

1.2 Em sua opinião a escola a qual você está inserido, a gestão escolar atua democraticamente? Justifique sua resposta.

1.3 Quanto às decisões da escola por parte da gestão escolar. As decisões são tomadas/pensadas com toda a equipe como professores, coordenadores e direção ou o gestor escolar decide sozinho e reúne o pessoal somente para informar tal decisão?

1.4 O senhor(a) tem autonomia para dar sugestões, ideias em decisões a serem tomadas pelo gestor escolar? Caso negativo, por quê?

1.5 O Senhor(a) considera que a gestão escolar não é democrática, o que sugere para que a mesma venha acontecer?

1.6 Em sua opinião é importante que o aluno participe, dê ideias, sugestões juntamente com a gestão escolar sobre os problemas e melhorias que acontecem na escola? Justifique sua resposta?

### 2 Dados sócio demográficos

2.1 Idade: \_\_\_\_\_

2.2 Sexo (    ) Feminino  
(    ) Masculino

2.3 Estado civil:

- (    ) Casado
- (    ) Solteiro
- (    ) Divorciado
- (    ) Viúvo
- (    ) Outros

2.4 Nível Socioeconômico

- (    ) Classe desfavorecida
- (    ) Classe média baixa
- (    ) Classe média
- (    ) Classe média alta

2.5 Renda familiar:

- (    ) De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00
- (    ) De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00



- ( ) De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00
- ( ) De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00
- ( ) De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00
- ( ) Acima de R\$ 10.901,00

## 2.6 Escolaridade

- ( ) Nível Médio completo
- ( ) Nível Superior completo em \_\_\_\_\_
- ( ) Nível Superior incompleto
- ( ) Pós-graduação em \_\_\_\_\_

Outras observações:

**APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO PARA O COORDENADOR PEDAGÓGICO**

"Gestão democrática: é possível a participação dos estudantes neste processo?"

**1 Dados relativos à gestão democrática na escola**

1.1 O que você compreende por gestão democrática?

1.2 Em sua opinião a escola a qual você está inserido, a gestão escolar atua democraticamente? Justifique sua resposta.

1.3 Quanto às decisões da escola por parte da gestão escolar. As decisões são tomadas/pensadas com toda a equipe como professores, coordenadores e direção ou o gestor escolar decide sozinho e reúne os colaboradores somente para informar tal decisão?

1.4 Você tem autonomia para dar sugestões, ideias em decisões a serem tomadas pelo gestor escolar? Caso negativo, por quê?

1.5 Se você considera que a gestão escolar não é democrática, o que sugere para que a mesma venha acontecer?

1.6 Em sua opinião é importante que o aluno participe, dê ideias, sugestões juntamente com a gestão escolar sobre os problemas e melhorias que acontecem na escola? Justifique sua resposta?

**2 Dados sócio demográficos**

2.1 Idade: \_\_\_\_\_

2.2 Sexo ( ) Feminino  
( ) Masculino

2.3 Estado civil:

- ( ) Casado
- ( ) Solteiro
- ( ) Divorciado
- ( ) Viúvo
- ( ) Outros

2.4 Nível Socioeconômico

- ( ) Classe desfavorecida
- ( ) Classe média baixa
- ( ) Classe média
- ( ) Classe média alta

2.5 Renda familiar:

- ( ) De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00

- ( ) De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00
- ( ) De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00
- ( ) De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00
- ( ) De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00
- ( ) Acima de R\$ 10.901,00

#### 2.6 Escolaridade

- ( ) Nível Médio completo
- ( ) Nível Superior completo em \_\_\_\_\_
- ( ) Nível Superior incompleto
- ( ) Pós-graduação em \_\_\_\_\_

Outras observações:

**APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO PARA O DIRETOR(A)**

"Gestão democrática: é possível a participação dos estudantes neste processo?"

**1 Dados relativos à gestão democrática na escola**

- 1.1 O que o/a senhor(a) compreende por gestão democrática?
- 1.2 O senhor(a) considera a sua gestão democrática? Justifique sua resposta.
- 1.3 Quando necessita tomar/planejar decisões as faz sozinhas ou com toda a equipe de colaboradores? Explique
- 1.4 Cite algumas sugestões que pode vir a contribuir ainda mais o seu relacionamento profissional como gestor com toda a equipe escolar?
- 1.5 O que o senhor (a) considera importante no seu papel como Diretor escolar que contribui com a qualidade de ensino-aprendizagem nessa instituição? Justifique sua resposta
- 1.6 O senhor(a) acredita ser importante que o aluno participe, dê ideias, sugestões juntamente com a gestão escolar sobre os problemas e melhorias que acontecem na escola? Justifique sua resposta?
- 1.7 Ser diretor escolar é uma tarefa fácil? Consegue lidar com situações e problemas no dia a dia resolvendo de forma positiva?

**2 Dados sócio demográficos**

2.1 Idade: \_\_\_\_\_

2.2 Sexo (    ) Feminino  
          (    ) Masculino

2.3 Estado civil:

- (    ) Casado  
(    ) Solteiro  
(    ) Divorciado  
(    ) Viúvo  
(    ) Outros

2.4 Nível Socioeconômico

- (    ) Classe desfavorecida  
(    ) Classe média baixa  
(    ) Classe média  
(    ) Classe média alta

2.5-Renda familiar:

- (    ) De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00

- ( ) De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00
- ( ) De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00
- ( ) De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00
- ( ) De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00
- ( ) Acima de R\$ 10.901,00

## 2.6 Escolaridade

- ( ) Nível Médio completo
- ( ) Nível Superior completo em \_\_\_\_\_
- ( ) Nível Superior incompleto
- ( ) Pós-graduação em \_\_\_\_\_

Outras observações:

## APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES DA CONSERVAÇÃO/LIMPEZA E MERENDEIRAS

"Gestão democrática: é possível a participação dos estudantes neste processo?"

### 1 Dados relativos à gestão democrática na escola

1.1 O que você compreende por gestão democrática?

1.2 Em sua opinião a escola a qual você está inserido, a gestão escolar atua democraticamente? Justifique sua resposta.

1.3 Quanto às decisões da escola por parte da gestão escolar. As decisões são tomadas/pensadas com toda a equipe como professores, coordenadores e direção ou o gestor escolar decide sozinho e reúne os colaboradores somente para informar tal decisão?

1.4 O senhor(a) tem autonomia para dar sugestões, ideias em decisões a serem tomadas pelo gestor escolar? Justifique

1.5 O senhor(a) considera que a gestão escolar não é democrática? O que sugere para que a mesma venha acontecer?

1.6 Em sua opinião é importante que o aluno participe, dê ideias, sugestões juntamente com a gestão escolar sobre os problemas e melhorias que acontecem na escola? Justifique sua resposta

### 2 Dados sócio demográficos

2.1 Idade: \_\_\_\_\_

2.2 Sexo ( ) Feminino  
( ) Masculino

2.3 Estado civil:

- ( ) Casado  
( ) Solteiro  
( ) Divorciado  
( ) Viúvo  
( ) Outros

2.4 Nível Socioeconômico

- ( ) Classe desfavorecida  
( ) Classe média baixa  
( ) Classe média  
( ) Classe média alta

2.5 Renda familiar:

- ( ) De R\$ 678,00 até R\$ 1.090,00

- ( ) De R\$ 1.091,00 até R\$ 1.635,00
- ( ) De R\$ 1.636,00 até R\$ 2.725,00
- ( ) De R\$ 2.726,00 até R\$ 5.450,00
- ( ) De R\$ 5.451,00 até R\$ 10.900,00
- ( ) Acima de R\$ 10.901,00

## 2.6 Escolaridade

- ( ) Nível Médio completo
- ( ) Nível Superior completo em \_\_\_\_\_
- ( ) Nível Superior incompleto
- ( ) Pós-graduação em \_\_\_\_\_

Outras observações: